

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA NA MODALIDADE DE EDUCAÇÃO ESPECIAL

Laíde Ferraz dos Santos¹

RESUMO

O desenvolvimento deste artigo acerca desta temática foi para conhecer de maneira mais elaborada e fundamentada nos princípios norteadores da legislação vigente de nosso país e estado, para tanto com a Constituição Federal Brasileira de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, deste modo, o trabalho busca analisar a questão de como vem se desenvolvendo a gestão democrática dentro da escola de Educação Básica na Modalidade de Educação Especial. Porquanto, a gestão democrática, é uma forma de gerenciar uma instituição que possibilite a participação da comunidade escolar, assim com a transparência e democracia. A consulta para elaboração do artigo foi bibliográfica, onde deu suporte para analisar as práticas de gestão que vem sendo desenvolvida na escola, portanto, percebeu-se o comprometimento dos atores envolvidos no processo de gestão dentro da Escola de Educação Básica Joani Veloso de Araújo na Modalidade de Educação especial.

Palavras-chave: gestão democrática, educação especial, papel do gestor.

ABSTRACT

The development of this article about this subject was to know in a more elaborate and grounded way in the guiding principles of the current legislation of our country and state with both the Brazilian Federal Constitution of 1988 and the Law of Guidelines and Bases of National Education of 1996 in this way the work seeks to analyze the question of how democratic management has been developed within the School of Basic Education in the Special Education Mode Because democratic management is a way of managing an institution that enables the participation of the school community as well as transparency and democracy. The consultation for the elaboration of the article was bibliographical where it gave support to analyze the management practices that have been developed in the school therefore it was perceived the commitment of the actors involved in the management process inside the School of Basic Education Joani Veloso de Araújo In the Special Education Mode.

Key words: democratic management, special education, role of the manager.

¹ aluna do curso de pós graduação em Educação Especial da Academia Brasileira de Ciências da Educação laideferrazdossantos@seed.pr.gov.br

INTRODUÇÃO

A gestão democrática na Escola de Educação Básica na Modalidade de Educação Especial, visa analisar a prática e como vem sendo administrada o processo de gestão dentro do espaço escolar. Porquanto, a qual é permitida pela legislação vigente no Estado do Paraná, a qual compete ao cargo da direção orientar e fazer cumprir os dispositivos legais para o bom andamento da instituição de ensino, tanto quanto administrativo como na área pedagógica. Assim como, buscar e, analisar recursos financeiros, para que de tal modo os educandos, os docentes e funcionários possam de melhor forma desenvolver seu trabalho.

A própria sala de aula é um lugar de gestão e, principalmente de aprendizagem da gestão democrática, não só da escola, mas da vida.

Deste modo, com a Lei de Diretrizes e Bases de Educação (LDB 9394/96), onde vem encaminhar aos sistemas de ensino as normas contidas para efetivação da gestão democrática, indica dois instrumentos fundamentais: A elaboração do Projeto Político Pedagógico e a participação da comunidade escolar no conselho escolar ou equivalente.

Portanto, o objetivo deste trabalho é enriquecer e fomentar a discussão acerca da temática da administração (gestão democrática), como os docentes veem o processo de gestão descentralizada, quais as dificuldades encontradas, assim também como pode ser desenvolvido um ambiente organizacional escolar participativo.

Contudo, precisam ser organizados novos processos de gestão onde se baseia uma nova dinâmica que venha favorecer o processo coletivo e participativo das decisões, para tanto o trabalho está estruturado em dois capítulos sendo que o primeiro trata da gestão democrática seus aspectos legais.

O segundo capítulo, vem falando sobre o ambiente da gestão dentro da Escola de Educação Básica na Modalidade de Educação Especial e, quais foram as mudanças que ocorrerão nesse processo de transição.

1. FUNDAMENTAÇÃO

1.1 A gestão Democrática e sua Legalidade

Antes mesmo de falar sobre gestão democrática, deve-se perguntar o que é uma

gestão democrática?

Gestão democrática, é uma forma de gerenciar uma instituição que possibilite a participação da comunidade escolar, assim com a transparência e democracia.

Para Vieira (2005), essa atitude representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação.

Assim, pode-se dizer que “a própria sala de aula é um lugar de gestão e, principalmente de aprendizagem da gestão democrática, não só da escola, mas da vida. Exercitar a gestão democrática na escola é uma forma de ensinar e aprender”. (LUCKESI, 2007, p. 28).

Portanto, com a Lei de Diretrizes e Base (LDB 9394/96), ressalta e vem encaminhar aos sistemas de ensino as normas contidas para a efetivação da gestão democrática, onde indica dois instrumentos fundamentais: a elaboração do Projeto Político Pedagógico e a participação da comunidade escolar no conselho escolar ou equivalente.

A gestão democrática, no Brasil começa a ter seu desenvolvimento a pós a Ditadura Militar (1964-1985), com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a qual defini os princípios da gestão democrática do ensino público como lei, assim sendo no seu (art. 2006, Inciso VI).

Anos mais tarde, outra lei vem reforçar tal princípio a LDB 9394/96, a qual vem sendo discutido a gestão democrática por especialistas e estudiosos da educação.

No que se tange sobre gestão a LDB 9394/96, traz em seus artigos 14 e 15, as seguintes determinações:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Contudo, precisam ser organizados novos processos da gestão onde se baseia uma nova dinâmica que venha favorecer o processo coletivo e participativo das decisões, como no planejamento, nos momentos de avaliação da instituição e a política educacional, a qual a escola deve seguir os princípios legais e vigente em nosso Estado, a busca de uma escola consciente de que a identidade da escola deve responder aos anseios da comunidade escolar.

Assim, Luck coloca que para alcançar uma boa gestão deve ter o envolvimento de todas as partes:

Há bem pouco tempo, falava-se em administração escolar, que compreendia as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. “A gestão, por sua vez, envolve estas atividades necessariamente, incorporando certa dose de filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas”. (LUCK, 2006, p. 99).

No entanto, podemos ver em algumas escolas não acontecem a descentralização da gestão, onde somente a direção toma as decisões, não as compartilhando com a equipe.

Através, da nova LDB 9394/96 partes as prerrogativas que se avultam com a tentativa de que a escola torne-se um espaço democrático onde todos possam participar ativamente do contexto escolar na tomada decisão.

Uma forma de gestão democrática, podemos citar a eleição de diretores: Institucionalizada por leis próprias, no Estado do Paraná através da lei 14.231/2003, a qual é um mecanismo que os (professores, alunos, funcionários e pais) escolhem o diretor e auxiliar da direção da escola.

Assim como o conselho escolar, que tem sua prerrogativa em resguardar, assegurar e fiscalizar as questões pedagógicas administrativa e financeira da escola.

Portanto, cabe ao conselho escolar “deliberar sobre a organização do trabalho na escola, sobre todo o funcionamento e, inclusive sobre a escolha do diretor”. (Gadotti, 1992, p.51).

Contudo, o conselho escolar é amparado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, em seu Art. 14, Inciso II, onde estabelece os princípios da gestão democrática, dentre as quais ressalta a importância da comunidade escolar no conselho escolar, para a tomada de decisão no processo educativo.

Ainda, na legalidade o conselho escolar é amparado pela lei nº 10.172/01 – Plano Nacional de Educação, que tem objetivo de assegurar que a comunidade escolar possam participar da tomada de decisão na escola.

Assim, nas questões do conselho escolar sobre a tomada de decisões Werle (2003) ressalta que:

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e Direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (WERLE, 2003, p.102)

Entretanto, na história da cultura escolar em nossa sociedade foi marcada por questões de autoritarismo nas relações sociais. Desta forma, para superar essa situação faz do conselho escolar um instrumento importante sua efetiva participação no âmbito escolar.

Em suma, numa ótica progressista passam a ser uma necessidade da instituição escolar a participação de todos os atores envolvidos para ter uma educação de qualidade.

Como Santos e Avirtzer (2002, p. 46) devemos:

Procurar levar a sério a aspiração democrática, recusando aceitar como democráticas, práticas que são caricatura da democracia e, sobretudo, recusando aceitar como fatalidade a baixa intensidade democrática a que o modelo hegemônico sujeitou a participação dos cidadãos na vida política.

Deste modo, precisamos refletir e discutir qual gestão democrática queremos, não apenas uma forma de organização da escola que construiremos essa gestão, ou seja,

é preciso discutir o que queremos e de qual democrática, sendo assim partir dessas considerações, devemos oportunizar a participação dos diferentes setores do contexto escolar.

Cabe ressaltar, que a gestão democrática, outrossim, foi alvo da atenção do Plano Nacional de Educação (PNE) lei 10.127/2001. O PNE, trata da gestão de recursos e sua transparência, a gestão financeira da escola.

Sob uma ótica construtivista, podemos dizer que caminhamos em passos lentos, paradigmaticamente há uma gestão democrática, a qual nas Escolas de Educação Especial não existia.

Somente depois da transformação de instituição que prestava serviço de atendimento à saúde e/ou ensino aprendizagem, sem nenhum norte específico.

Com essa mudança, passam a ser essa instituição a partir da PL126/10, 2010, sendo uma Escola de Educação Básica na Modalidade de Educação Especial, deste modo, essa escola devem seguir as orientações (pareceres, diretrizes e a legislação vigente), da Secretaria de Educação do Estado do Paraná, assim, caminhamos agora para uma gestão democrática, ou seja, participativa dos agentes (comunidade escolar), nas tomadas de decisão.

Deste modo, é importante destacar que com toda mobilização histórica no Estado do Paraná e no país desde dos anos 80, com as manifestações sociais e cerca da educação, graças as reivindicações é temos hoje a carta magna e a LDB, desta forma, tentando descentralizar uma cultura arraigada de paradigma tradicional sobre a educação.

Como podemos ler num fragmento que Hunter (2004), relata no livro “o monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança”, um típico estilo de chefia:

“Meu chefe sempre me adverte e aos outros gerentes da fábrica para que não nos rodeemos de pessoas que dizem amém a tudo, ou pessoas iguais a nós. Ele gosta de dizer: ‘Em nossas reuniões de executivos, se dez concordarem com tudo, nove provavelmente são desnecessários’. Acho que preciso ouvi-lo um pouco mais.”

É importante enfatizar, que a partir dessa reflexão os envolvidos na gestão e a comunidade escolar, não deve apenas ouvir e aceitar e, sim questionar, refletir, se posicionar para que enfim a escola possa ter sua verdadeira identidade como instituição transformadora e conscientizadora de cidadãos críticos e participativos na sociedade.

Assim, o diretor deve ter o compromisso de além da função administrativa está associada ao processo de gestão a democratização do processo pedagógico, a qual exige a efetiva participação de todos os envolvidos na tomada de decisão para que os resultados educacionais possam ser efetivos e significativos.

Contudo, a gestão democrática esta fundamenta nos princípios da autonomia e participação da comunidade escolar, onde vem fundamentada pela Constituição Federal Brasileira em seu artigo 206 que diz: que deve ter a participação efetiva da comunidade escolar:

O Art. 206; IV garante uma gestão participativa no ensino público, assegurando o caráter democrático da educação de forma “que as instituições públicas possam criar uma cultura político-educativa de exercício do princípio e da prática democrática, no seu cotidiano”

Deste modo, a gestão democrática segue três dimensões sendo elas administrativa, pedagógica e financeira, portanto, o gestor deve agir com a maior transparência sobre todo o processo.

Quanto todo o processo em que a gestão passou por décadas, entre estudiosos e teóricos para chegarmos há uma gestão democrática onde está caminhado com muitos acertos e alguns erros. Fica evidente na fala do autor Arroyo (1995, p. 232) coloca:

Temos que mostrar às elites que a seu contragosto o direito à educação e à cultura está muito mais próximo de ser garantido do que nos tempos em que tiveram a hegemonia, que as forças democráticas foram mais competentes em poucas décadas do que eles em séculos para criar espaços públicos de direitos.

Queremos, deste modo continuar caminhada para termos uma gestão democrática eficaz e participativa da comunidade escolar em todo o processo educacional.

Para efetiva democratização do papel do gestor na escola, no Estado do Paraná é instituído em 1991 o Conselho Estadual de educação, onde normatiza o Conselho escolar pela Deliberação nº 020/91.

Para Ciseski & Romão (2004, p. 66):

O conselho de Escola já é realidade em estados e municípios de todas as regiões do país. Mas, como diz Carlos Drummond, “as leis não bastam. Os lírios não nascem das leis”. É necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas, seja incorporada ao cotidiano e se torne tão essencial à vida escolar quanto é a presença de professores e alunos.

Nesse ideal, segue-se que todos devem ser envolvidos em todo o processo para que haja uma participação significativa de colaboração e que os envolvidos se sintam corresponsáveis pelo destino da instituição. Portanto, o conselho tem sua função deliberativa e consultiva no processo de gestão.

A gestão torna-se assim um ambiente onde são tomadas as decisões por todos e compartilhado o sucesso e o fracasso.

A gestão democrática nas Escolas de Educação Básica na Modalidade de Educação Especial, está em um processo de adequação, por ser uma modalidade que vem sendo desenvolvida no Estado do Paraná recentemente, mais precisamente a partir de 2010, com a PL126/10, 2010, que normatiza essa modalidade.

Portanto, cabe ao diretor que para ter um bom andamento e um ambiente educacional onde todos os setores possam caminhar bem, ele deve delegar tarefas, coordenar os trabalhos e elaborar plano de trabalho, onde oriente todos os envolvidos.

Como ressalta Valérien (1993, p. 15):

[...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão.

Deste modo, seguindo a linha de pensamento do autor cabe ao diretor nas reuniões fazer um “feedback”, com os professores, funcionários, alunos e o conselho para saber os pontos positivos e negativos, deste modo, fazer as adequações e mudanças necessárias para uma gestão eficaz.

Sob uma ótica construtivista, o diretor deve sempre motivar seus subordinados e, valorizar os resultados obtidos pela equipe.

Como Lawler (1992) fala que:

[...] para que o trabalho seja motivador, os indivíduos precisam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do trabalho, necessitam fazer algo que sintam ser significativo, além de receberem *feedback* sobre aquilo que foi realizado (...) O contexto social do trabalho, bem como as experiências passadas do indivíduo também possuem papel importante.

Assim neste contexto o papel do gestor é de suma importância, pois agora mais do que tudo ele deve orientar os funcionários dentro do processo, estabelecendo objetivos e fazendo com que o mesmo se relacionem com os demais setores. Pois, o gestor é visto como uma pessoa que estabelece objetivos e direciona o trabalho dos envolvidos no processo educativo.

Portanto, para o autor Bergamini (1997), no que diz respeito a motivação dentro do espaço organizacional tem a ver com a relação do líder com o liderado:

O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido. (BERGAMINI, 1997, p.34).

Em suma, o gestor deve ficar atento às necessidades da comunidade escolar, assim como sempre se preocupar se está atendendo bem e procurar suprir essa necessidade na medida do possível, assim mantendo um ambiente educacional e tendo a efetiva participação da comunidade escolar em busca de uma educação de qualidade e eficácias.

Portanto, um bom gestor tem seu papel importante na gestão democrática, sendo ele como negociador de conflitos, ou seja, deve lançar mão de certo tipo de poder, sendo assim numa perspectiva de método de diálogo e negociação com o grupo para que os objetivos sejam alcançados.

Para Libâneo, Oliveira & Toschi (2003), o gestor deve ser:

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Sob esta concepção de gestor, torna-se claro a concepção de gestão democrática onde no Estado do Paraná vem ocorrendo desde 2003 com o decreto nº 450/ 03, posteriori sob a Lei nº 665/03, onde passam a ser eleitos os diretores e diretores auxiliares pela comunidade escolar.

Portanto para Coutinho (2000, p. 20), democracia é o “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”.

Neste sentido, o papel da gestão é entender e contemplar quais são as necessidades da comunidade escolar e atendê-las.

No entanto, não se pode deixar de falar de gestão democrática sem passar por alguns documentos que efetivam essa caminhada de gestão, entre alguns temos o Projeto Político Pedagógico, que vem para “casar” com a gestão e, efetiva a participação da comunidade para uma eficaz descentralização de poder.

A gestão na Escola de Educação Básica Joani Veloso de Araújo na Modalidade de Educação Especial busca incentivar novas práticas e reflexão dentro e fora da sala de aula, assim atendendo as especificidades do educando e da comunidade escolar.

Assim fica evidente o processo de gestão democrática na escola, pois toda comunidade escolar ajudou no processo de construção do Projeto Político Pedagógico, depois de muita leitura, debate e reflexão sobre qual educação que a comunidade deseja, quais concepções e práticas educativas devem ser trabalhadas no sentido de construir uma escola democrática.

Neste sentido, ao examinar o documento elaborado pela comunidade escolar expressa a intencionalidade educativa, assim como a formação de cidadãos para o exercício da cidadania.

Assim para Carvalho (2008, p. 106), “o Projeto Político Pedagógico representa a identidade da escola, sua filosofia de educação e, principalmente, as intenções que pretende concretizar.”

Portanto, na escola a comunidade é valorizada e estimulada sua participação na tomada de decisão, ou seja, todos têm responsabilidades e compromisso com a escola, sempre apresentam sugestões e são ouvidos igualmente.

Onde vem ocorrendo grandes evoluções no processo da construção da gestão democrática dentro da escola Joani Veloso de Araújo. Esta construção tem sido coletiva e comprometida com a realidade escolar, os objetivos são iguais e a mudanças são significativas no processo ensino-aprendizagem.

Libâneo (2004, p.79), afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Em suma, para ter uma gestão descentralizada e assegurar uma gestão democrática na escola, todos os atores do processo devem se envolver com compromisso e responsabilidade, sempre com o mesmo objetivo, de ter uma escola autônoma e que trabalha a especificidades de sua comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com análise feita pelas referências bibliográficas pode-se observar o quanto ainda os gestores têm que melhorar a organização do espaço de gerenciamento educacional. Neste sentido, o papel da gestão é entender e contemplar quais são as necessidades da comunidade escolar e atendê-las, dando suporte e descentralizando as tarefas com sua equipe.

Entretanto, na história da cultura escolar em nossa sociedade foi marcada por questões de autoritarismo nas relações sociais. Desta forma, para superar essa situação cabe a gestão trazer a comunidade escolar para dentro do espaço organizacional da

escola para participarem da construção como do Projeto Político Pedagógico, do Conselho Escolar e das tomadas de decisões, em todo o processo devem estar todos juntos.

Evidenciou-se, portanto, na escola a comunidade é valorizada e estimulada sua participação na tomada de decisão, ou seja, todos têm responsabilidades e compromisso com a escola, sempre apresentam sugestões e são ouvidos igualmente.

Contudo, ainda precisa-se de muito debate e discussões entorno da temática da Gestão Democrática nas Escolas de educação Básica na Modalidade de Educação Especial, pois é algo novo neste segmento de educação.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

ARROYO, Miguel. **A administração na educação; um problema político**. In: RBAE. Porto Alegre, v. 1, n. 1, 1995.

BERGAMIINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Promulgada em 05 de outubro de 1988.

BRASIL MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

CARVALHO, R. E. **Escola e reorganização do trabalho pedagógico**. 1. ed. Porto Alegre: Mediação 2008.

CISESKI, Ângela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. **Conselhos de escola: coletivos instituintes da Escola cidadã**. In: GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio (orgs.) **Autonomia da escola: Princípios e propostas**. – 6ª ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004. (Guia da Escola Cidadã; v.1)

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico**. In: Mec Conferência Nacional de Educação para Todos. Anais, Brasília, 1992.

COUTINHO, C. N. **Cidadania, Democracia e Educação**. In: **Escola: espaço de construção da cidadania**. Série IDÉIAS, no. 24. São Paulo: Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE), 2000.
<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=68686&indice=1&totalRegistros=1> Acesso: 10/10/2013

HUNTER, James, C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro, Sextante, 2004.

LAWLER III, Edward E. **Motivação nas Organizações de Trabalho**. In: Bergamini, C.W. (org). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. *ABC Educatio*, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SANTOS, B.S. e AVRITZER, L. 2002. **Introdução: para ampliar o cânone democrático**. In: B. de S. SANTOS (org), **Para Democratizar a Democracia**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, p. 15-45.

VELERIEN, Jean, DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1993.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In. CEARÁ. SEDUC. **Novos Paradigmas de Gestão Escolar**. Fortaleza: Ed. SEDUC, 2005.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da Escola Básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.